الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في تسيير الموارد البشرية

موجهة للسنة ثانية ليسانس علم النفس عمل وتنظيم

إعداد الأستاذة: ناني نبيلة

السنة الجامعية: 2015/2014



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في تسيير الموارد البشرية

موجهة للسنة ثانية ليسانس علم النفس عمل وتنظيم

السنة الجامعية: 2015/2014



فهرس المحتويات









بيانات المقياس

عنـــوان المقيـــــــــاس:	تسيير المـــوارد البشريـــة
الطلبة المعنيون بالمقيـــاس:	طلبة السنة الثانية علم نفس عمل وتنظيم.
طبيعـــة المقيـــــــــاس:	وحدة أساسية.
المجال الزمني للمقيـــاس:	المقياس سداسي ، بمجموع 48 ســاعة، تتوزع على مدار 16 أسبوعا، بمقدار 03 ساعات أسبوعيا بين محاضرة وتطبيق.
معـــامل المقيــــــــاس:	معامل 4
المكتسبات القبلية للمقياس:	يُتوقع من الطالب المقبل على دراسة هذا المقياس أن يكون على دراية مُسبَقة بـ: • مدارس علم النفس عمل وتنظيم وخصوصا المدرسة التايلورية ومدرسة العلاقات الانسانية. • أهداف علم النفس عمل وتنظيم ومسؤولية المتخصص فيه تجاه الفرد والمنظمة.
أهداف المقيـــــــــــاس:	يُتوقع من الطالب خريج هذا المقياس أن يكون قادرا على: • التعريف بمهام مسيّر الموارد البشرية في المنظمة. • تقدير الأهمية التنظيمية والاقتصادية لتسيير الموارد البشرية. • تحديد موقع مسيّر الموارد البشرية وعلاقاته بالمنظمة. • تبيان العلاقات بين وظائف تسيير الموارد البشرية. • التعريف بالاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.
نمط التقييم في المقيـــاس:	تقييم مستمر+ امتحان



مقدمـــة

عزيزي الطالب، في السنة الماضية ومن خلال مقياس علم نفس العمل والتنظيم تعرّفت على مختلف فروع هذا العلم واستخداماته ومهام المتخصصين فيه. في هذا السنة، أما وأنك قد اخترتَ علم النفس عمل وتنظيم تخصصا تزاول فيه مسارك الدراسي، فإنه يسرنا أن نضع بين يديك هذه المطبوعة العلمية بعنوان "محاضرات في تسيير الموارد البشرية"، والتي سوف تتعرف من خلالها على توليفة الوظائف التي يظطلع بها المتخصص في تسيير الموارد البشرية من أجل الحفاظ على المنظمة وتطويرها.

إن وظائف مسيّر الموارد البشرية عديدة، معقّدة ومتداخلة بشكل يصعب معه الفصل العملي بينها، وإن كان من فصل على المستوى النظري –كما هو الحال هنا- فهو يبقى فصلا نظريا استدعته الضرورة الأكاديمية لا أكثر.

فيما سوف يأتي من صفحات المطبوعة سنتعرف على وظيفة "تسيير الموارد البشرية" ككل، ثم نفرد حيزا مستقلا لكل وظيفة من وظائفها الفرعية بالشرح والتفصيل، لنستبين مفهوم كل واحدة منها، أهميتها، أساليب وطرق تنفيذها بشكل عملي ومختصر.

لقد راعيت في صياغة هذه المحاضرات تجنّب الاستغراق في التفاصيل الابستيمولوجية والجدليات الاصطلاحية على اهميتها حتى لا تضيع المعاني العملية معها، ذلك أن المادة العلمية موضوع الدراسة ها هنا هي ذات طبيعة تقنية الى حد بعيد.

سنستهل كل محاضرة بقائمة أهدافها، حتى يعرف الطالب ما المقصود بلوغه من تناول هذه المحاضرة منذ البداية، وبالتالي يمكنه أن يساعد نفسه على تحقيق المطلوب من جهة، كما يمكنه تقييم مدى تقدمه في الاستيعاب على أساس تلك الأهداف من جهة أخرى. كما ذيّلت كل محاضرة بعدد من أسئلة التقييم الذاتي، التي يمكن أن يستعين بها الطالب في تمحيص وترسيخ مكتسباته.

تمنياتي بالتوفيق للجميع



المحاضرة الأولى: ماهية تسيير الموارد البشرية

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف عن ماهية تسيير الموارد البشرية من خلال شرح المفهوم الاصطلاحي له، التطرق الى لمحة تاريخية مقتضبة عن تطور المفهوم، ثم التعرض الى التناولات الحديثة فيه.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- تقديم مفهوم صحيح لمصطلح "تسيير الموارد البشرية".
- تبيان نقاط الانعطاف بين المراحل التطورية لمفهوم تسيير الموارد البشرية.
- شرح أوجه المسئولية الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية.

أولا: مفهوم تسيير الموارد البشرية

تعددت التعاريف لمصطلح تسيير الموارد البشرية، وهي إن لم تكن تتناقض الا أنها تختلف إن في جانب أو أكثر، وذلك باختلاف المدارس التي انبثقت عنها أو السياقات التي سيقت منها، غير أن دراسة تحليلية مستفيضة لعديد من التعريفات أمكنت من الخروج بالتعريف التالي:

تسيير الموارد البشرية: "هو منظومة وظائف متكاملة بنائيا ومتساندة وظيفيا يؤديها المختص من أجل جلب أفضل الموارد البشرية ثم متابعتها وصيانتها بما يجعلها "راغبة في" و"قادرة على" تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".

- ✓ منظومـــة: من حيث أن وظائف تسيير الموارد البشرية مُتراتبة مُترابطة لا يستغني بعضها عن بعض، بل غياب وظيفة واحدة يؤدي الى اختلالات شارخة على مستوى منظومة الوظائف جميعها.



- ✓ متكاملة بنائيا: إذ أن وظائف تسيير الموارد البشرية تتموقع بشكل تراتبي، ولكل وظيفة موقعها الذي لا يمكنها أن تكون الا فيه(فوظيفة الاختيار مثلا لا يمكنها أن تسبق وظيفة الاستقطاب).
- ✓ متساندة وظيفيا: إذ كل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية تأخذ مُدخَلاتها عن الوظيفة التي تسبقها، وتقدّم مخرجاتها كمدخلات للوظيفة التي تليها.
- ✓ "راغبة في" و"قادرة على": بما أن الانجاز هو محصلة الرغبة والقدرة فإن التسيير الناجح للمورد البشري هو التسيير القادر على توفير المُكَوِّنَيْنِ معا باتّزان لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ثانيا: تطور تسيير الموارد البشرية

فيما يأتي نتناول لمحة تطورية مقتضبة لمفهوم تسيير الموارد البشرية، مع التركيز على أوجه التطور في النظرة إلى "انسانية العامل" عبر مختلف المراحل:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: قبل أن يظهر التصنيع كانت الفلاحة، التجارة والصيد هي الأنشطة الغالبة، وكانت التجمعات العمالية تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن أي فكر إداري أو تنظيمي، فلم تكن المؤسسات قد برزت بالصورة النظامية التي هي عليها اليوم،
- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: شكل التصنيع نقطة الانطلاق للفكر الاداري الحديث، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي ظهرت في البداية تحت مسمى "إدارة الأفراد"، ثم تطورت بعد ذلك، إذ مع مطلع القرن السابع عشر توالت الكتابات تنادي بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري.
- مرحلة مدرسة الادارة العلمية: تعود نشأة علم إدارة الأفراد أساسا إلى المدرسة التايلورية التي نادت بأن تحقيق أهداف المنظمة لن يتم الا إذا التزمت بالاختيار السليم للعمال من جهة، ثم التوزيع السليم للمهام عليهم من جهة أخرى. وقد قدّمت النظرية التايلورية اسهاماتها المميزة في دراسة



الحركة والزمن والتي كان لها أثرا ملموسا على أرض الواقع في زيادة الانتاج، وبالرغم مما على هذه النظرية من انتقادات الا أنّ ذلك لم يمنع من كونها شكّلت أرضية للانطلاق نحو التطوير في الفكر الاداري لتسيير الموارد البشرية.

- مرحلة مدرسة العلاقات الانسانية: إن المُتمعّن في أدبيات الحركة التايلورية وحركة العلاقات الانسانية بتأنّ سوف يصل الى فكرة مهمة جدا مؤداها أن الثانية لم تأت على أنقاض الأولى انما جاءت إضافة لها، فالتايلورية نشأت أساسا في مجتمعات طبقية كانت تسودها ظروف قاسية (حروب، فقر، جهل، بطالة)، أما المدرسة الانسانية فقد تمخّضت عن سياق ثوري ناقم للإنسان وللعامل بالخصوص مطالبا بـ"قيمته كانسان"، والمنظمة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً.
- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية: اهتمت بالتوفيق بين أهداف المنظمة ومطالب العمال من خلال تحفيز الإدارة على العمل من أجل تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للعاملين فرص النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم. والعنصر البشري هنا يُعتبر مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الاخرى، بل إن المورد البشري هو الوحيد من بين كل موارد المنظمة القادر على ضمان الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إذا ما تم تسييره على الوجه الأمثل.

ثالثا: المسئولية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية

مع تزايد تداعيات العولمة واطّراد قضايا البيئة والتنمية المستدامة في التعقيد، فقد ظهر فكر المسئولية الاجتماعية يفرض نفسه بقوة على مختلف المستويات الادارية بما فيها مستوى إدارة الموارد البشرية، إذ تهاوت مقولة آدم سميث بأن "ما هو جيد للمؤسسة جيد



للمجتمع"، وبدى العكس هو الصحيح، فما هو جيد للمجتمع جيد للمؤسسة. وهذه الأخيرة مُطالبة بحفظ مسئولياتها الاجتماعية إن هي طمحت الى البقاء والريادة، ولتلك المسئولية أبعادا خارجية (الحفاظ على البيئة، تنمية الاقتصاد، ترقية المجتمع...) ثم أبعادا أخرى داخلية، وبعد الموارد البشرية واحد منها، بل وأهمها.

إن أداء المؤسسة تجاه موظّفيها يأخذ الترتيب الأول على قائمة المؤشرات الأربع لتقييم مسئوليتها الاجتماعية، فالمؤسسة مُطالبة بالوفاء بالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه موظّفيها من خلال الانشغال التام بشؤونهم وتطويرهم ورعاية مصالحهم منذ تعيينهم وإلى ما بعد انقطاعهم عن العمل، وذلك ما تبينه الباحثة (ضيافي نوال، 2014):

- عند التعيين: هنا تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية من خلال الزامها بـ:
  - الاعلان الصادق عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة مع عدم انطواءه على أي نوع من التمييز.
  - احترام قواعد الاستقطاب النزيه والنزاهة في التعامل مع مكاتب التشغيل.
  - احترام المؤسسات المنافِسة وتجنب أساليب الغش والتحايل لجذب العاملين.
  - الاطلاع على ملفات كافة الموظفين للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص.
  - النزاهة والموضوعية في إجراء مسابقات التوظيف وتجنب أساليب الوساطة والمحسوبية.
  - توفير الظروف المناسبة للجميع لإجراء مقابلات التوظيف.
- أثناء الخدمة: هنا تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية من خلال الزامها بـ:
  - الاهتمام بجودة حياة العامل في المؤسسة.
  - توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي.
  - الحفاظ على كرامة العمال وخصوصياتهم.



- تعزيز الانسجام بين حياة العامل المهنية وحياته الشخصية.
- توفير فرص متكافئة للتكوين والتطوّر.
- إثراء الوظائف واشباع طموح العاملين.
- التقييم الموضوعي العادل لأداء العاملين.
- توفير شروط الأمن والسلامة المهنية.
- العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات.
- توفير خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.

بعد نهاية الخدمة: هنا تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية من خلال الزامها بـ:

- منح العامل مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماته.
- استخدام العمال المتقاعدين كمستشارين ومشرفين في الأعمال التي تحتاج إلى خبرة.
- مساعدة العامل على ايجاد فرص عمل بديلة، ومنحه التسهيلات والتوصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.
- منح العامل الفرصة للعودة للوظيفة من جديد.
- استمرار الخدمات الطبية والتأمينات في إطار القوانين المعمول بها.

أسئلة التقييم الذاتي

☜ ما المقصود بالتساند الوظيفي لوظائف تسيير الموارد البشرية؟

☜ ما المقصود بالمسئولية الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية؟

☜ ماهي نقاط الانعطاف الكبرى في تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية؟



المحاضرة الثانية: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف على مفهوم تخطيط الموارد البشرية كوظيفة أولى ضمن وظائف مسيّر الموارد البشرية، نتعرف أيضا على أهمية هذا النوع من التخطيط، على أساليبه وخطواته.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ☜ تقديم مفهوم واضح عن "تخطيط الموارد البشرية".
- ☜ تبيان أهمية التخطيط في ميدان تسيير الموارد البشرية.
- ☜ اكتشاف أوجه التفاعل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وباقي وظائف تسيير الموارد البشرية.
- ☜ وصف الأسلوب المناسب لتخطيط الموارد البشرية في الموقع المناسب لاستخدامه.
- ☜ الالمام بالمراحل الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.

أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تتموقع ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل.(نعموني مراد، 2014: 72) إذ أن هذه الوظيفة هي نقطة التحول من الادارة التقليدية للموارد البشرية الى الادارة الاستراتيجية لها، والمطّلع على جموع التعريفات التي كُتبت في تخطيط الموارد البشرية، يمكن أن يخلُص الى أن:

تسيير الموارد البشرية: "جملة من الاجراءات الاستباقية المُمنهجة التي يؤديها المختص في إدارة الموارد البشرية من أجل معرفة ما سوف تكون عليه



خريطة العمالة من فائض أو عجز إنْ كمّا أو كيفا في مدّة مُعرّفة، ومن ثمّة اتخاذ الاجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

- ✓ الاجراءات الاستباقية: التخطيط بطبيعته استباقي، وهو يتم في مجال كاف من الزمن من أجل التدخل لتفادي ما لا يُراد وقوعه.
- ✓ خريطة العمالة: على مسيّر الموارد البشرية أن يظل يقظا لأدنى التغيرات التي يمكن أن تحصل على مستوى العمالة في المنظمة، وأن يرصد خريطة واضحة بتلك التغيرات ويُحيّنها باستمرار.
- ✓ الاجراءات المناسبة في الوقت المناسب: إن استشراف الوقائع لوحده غير كاف، بل لا بدّ أن يُتبع بالتدخل السليم وفي الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

من خلال تخطيط الموارد البشرية تسعى المنظمة إلى:

- التمهيد للعديد من وظائف تسيير الموارد البشرية(الاستقطاب، الاختيار..).
- تجنب الانقطاع أو العجز الفجائي في خط الإنتاج.
- التخلص من الفائض وسد العجز.
- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية؛
- تبيان نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء الموارد البشرية؛
- زيادة التقارب بين اتجاه سير الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة.
- الاستعداد لأية تغيرات في الوظائف أو ظروفها الداخلية والخارجية.
- تجنب المشكلات في إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها.
- -توفير احتياجات المنظمة من العمالة مع توازن حجم العمل المطلوب مع قوة العمل.



ثالثا: أساليب تخطيط الموارد البشرية

فيما يلي نسوق أهم الأساليب المُستخدمة في تخطيط الموارد البشرية:

- طريقة تحليل عبء العمل: نحدد الأهداف ونترجمها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين، ثم نحدد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة. مع احتساب عدد الساعات الضائعة أثناء العمل مثل الاستراحات والأحداث العارضة.
- طريقة تحليل قوة العمل : نركز هنا على العدد المتوفر فعليا من القوى العاملة مقارنة مع العدد المطلوب منها حسب ما نواجه من عبء العمل، ومن أبرز الأساليب هنا نجد أسلوب حساب معدّل دوران العمل، وهو معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة، حيث أن:

معدل دوران العمل= عدد تاركي الخدمة/ متوسط عدد العاملين X 100

علما أن:

متوسط عدد العاملين= عددهم أول المدة+ عددهم آخر المدة/ 2

- تحليل مخزون المنظمة من الموارد البشرية: ونعني بذلك المسح الإحصائي لما تتوفر عليه المنظمة من موارد بشرية كما ونوعا، ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف، ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مكامن الخطر في المنظمة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلا.
- خرائط الإحلال: تتضمن خرائط الإحلال معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات



وإمكانيات هؤلاء الأفراد، وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته .

- أسواق العمالة الخارجية: في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتمادا على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية، وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية، ما يتطلب معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق، ومعرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور.

رابعا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تختلف عروض خطوات تخطيط الموارد البشرية على أساس ما تصل اليه من تدقيق أو ما تتوقف عنده من ركائز أساسية للتخطيط، ولعل العرض الذي قدّماه الباحثان (مزياني نور الدين وبلاسكة صالح، 2013) يكون أوسطها عمقا وشمولا، حيث نعرض مراحل تخطيط الموارد البشرية في أربعة مراحل أساسية كالآتي:

- مرحلة تحليل بيئة العمل: إن عملية التخطيط للموارد البشرية تتأثر تأثرا كبيرا بخطط المنظمة الاستراتيجية وتؤثر على نجاحها، أين تتفاعل كل من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية مثل الرواج والانكماش والمنافسة، تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجيات استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي :المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية .
- مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في



المرحلة السابقة، وبالرغم من توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فان تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذي القرار في المنظمة، ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحا في مجال التنبؤ بأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة أو نشاط معين.

- مرحلة تحليل المعروض من العمالة: يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس والمستوى الثقافي والمستوى التعليمي للقوى المعروضة للعمل، بالإضافة إلى أسلوب التوظيف المرغوب فيه (عمل جزئي، مؤقت، دائم...) بالإضافة إلى معرفة حجم العمالة المعروضة، من أجل وضع خطة واضحة في هذا السياق .كما أن الكفاءات والمؤهلات والخبرة التي يتمتع بها طالب العمل تشكل نقاط قوى بالنسبة للمنظمة يجب استغلالها والسعي للحصول عليها قَبْل المنافسين الذين يتسارعون للحصول على مثل هذه العمالة.
- مرحلة إعداد خطط العمل: في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب والعرض من العمالة، تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب، فمن الممكن أن تسفر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة .ففي حالة وجود عجز، تسعى المنظمة إلى سده من المصادر الداخلية (توظيف داخلي) قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية. وأما في حالة وجود فائض فتتّبع المنظمة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة. (منها على سبيل المثال: التوقف عن تعيين عمالة جديدة، تشجيع العاملين على ترك المنظمة التقاعد المبكر، مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات أخرى.)



أسئلة التقييم الذاتي

السؤال الأول: قرر معمل نسيج إنتاج 800 قطعة يوميا، علما أن القطعة الواحدة تأخذ 30 دقيقة لإنجازها، وعدد ساعات العمل اليومي 6 ساعات. ما هو حجم العمالة اللازمة لتحقيق الانتاج المطلوب؟

الحـــــــل: X800 30=24000 دقيقة = 400ساعة ومنه نحتاج إلى 67 عاملا.

السؤال الثاني: بدأ أحد الأقسام العمل في شهر نوفمبر بعمالة قدرها 64 عاملا، نهاية الشهر كان عددهم 58 عاملا، حيث انقطع 9 عمال لأسباب متفرقة، والتحق 3 عمال جدد، ما هو معدل دوران العمل في هذا القسم؟

الحـــــــل: متوسط عدد العاملين= 64+ 58/ 2= 61

معدل دوران العمل= 9/ 61 X 100≅ 15%



المحاضرة الثالثة: تحليل العمل

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف على تحليل العمل كوظيفة حيوية تتوقف على نتائجها مختلف الوظائف الأخرى لمسيّر الموارد البشرية، سنتطرق أولا إلى المفهوم، الى الأهمية ثم المراحل والأساليب المُتّبعة من أجل انجاز الوظيفة.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ☜ تقديم مفهوم واضح لوظيفة "تحليل العمل".
- ☜ تبيان أهمية وظيفة تحليل العمل بالنسبة للوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية.
- ☜ الالمام بالمراحل الأساسية لتحليل العمل.

أولا: مفهوم تحليل العمل

تحليل العمل هو وظيفة تقنية تتطلب قدرا معتبرا من الخبرة والاحترافية بقدر ما تتطلب التزام القائم بها بالمناهج العلمية والضوابط السيكومترية من أجل الوثوق بنتائجها، ذلك أن تلك النتائج هي الأساس الذي تنبني عليه باقي وظائف تسيير المورد البشري، وبالتالي فإن أي خطأ سيكلّف الكثير في المراحل اللاحقة. ويمكن اعتماد التعريف التالي:

تحليل العمل: "الدراسة العلمية المنهجية لمنصب عمل معيّن في زمن معيّن من أجل تحديد: مكوّناته، ظروفه، علاقاته ومتطلباته المشروطة في شاغله".

من خلال هذا التعريف نجد أن تحليل العمل لا بد وأن يوافينا بنواتج ثلاث:



- ✓ بيان بمكونات العمل موضوع التحليل: حيث نقوم بتوصيف العمل وتحليله إلى مكوناته إلى أدق درجة ذات معنى عملي، فلا نستمر في التحليل إذا ما وصلنا إلى مرحلة يُفقد التقسيم فيها المهمة معناها العملي.
- ✓ بيان بظروف العمل موضوع التحليل: من حيث الزمن والمكان والشروط الفيزيقية والتنظيمية للعمل.
- ✓ بيان علاقات العمل موضوع التحليل: حيث التعريف بموقع هذا العمل من بين بقيّة مناصب العمل في المنظمة.
- ✓ متطلبات العمل موضوع التحليل: وهي المؤهلات والكفاءات المطلوب توفرها في العامل حتى يكون كفء لشغل الوظيفة.

وفي هذا السياق يذكر الباحث (نعموني مراد، 2014: 118) أن تقنية تحليل العمل تقوم على مبدأين أساسيين هما:

- تبيان مهام العامل ومسئولياته والأدوات التي يستعملها في انجاز مهامه كما هي موجودة على أرض الواقع.
- تبيان الخصائص العقلية، الجسمية، والنفسية والخبرة المطلوبة في العامل شاغل الوظيفة.

هذه الثنائية من المُعطيات (مهام، متطلباتها) سنستخدمها لاحقا باستمرار في محطات عدّة.

ثانيا: أهمية تحليل العمل

إن وظيفة تحليل العمل هي الوظيفة الكثر حيوية من بين وظائف تسيير الموارد البشرية، ذلك أنها السبيل إلى الحصول البيانات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى أي مرحلة من المراحل اللاحقة، وتتجلى أهمية تحليل العمل في النقاط الآتية:

- يقدم لنا تحليل العمل البيانات اللازمة من أجل تحرير اعلان توظيف احترافي، وبالتالي عملية استقطاب ناجحة ذات تصفية أوّلية دقيقة



تُجنبنا مواجهة جيوش من المترشحين تؤدي الى هدر الجهد والوقت والمال في مسابقات التوظيف بلا داع.

- يقدم لنا تحليل العمل الأساس للاختيار السليم العادل على أساس ما يمتلكه المترشح من متطلبات للوظيفة التي ترشح لها.
- يقدم لنا تحليل العمل الأساس الموضوعي للتقييم المستمر والمنصف للموظفين، ومنه تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الاستفادة من التكوين، الترقية، الامتيازات وغيرها من الحقوق.
- يقدم لنا تحليل العمل الأساس العلمي لبناء برامج التكوين والتطوير الدقيقة والموجّهة صوب مكمن القصور بالتحديد.
- تمثل نتائج تحليل العمل مرجعية للتفاهم بين العامل وصاحب العمل، إذ العامل من خلالها يعرف مهامه وواجباته بالتحديد.

ثالثا: مراحل تحليل العمل

حسب (ديسلر، 2003) فإن تحليل العمل يتم عبر ستة مراحل هي كالآتي:

- المرحلة الأولى: تحديد الهدف من عملية تحليل العمل، وبالتالي يتضح نوع البيانات المراد الحصول عليها، وبالنتيجة نوعية أدوات جمع البيانات التي يجدر استخدامها.
- المرحلة الثانية: هنا تتم مراجعة وتقييم المعلومات المتوفرة عن خرائط العمليات والخرائط التنظيمية ووصف الوظيفة، وهنا يمكننا تحديد موقع الوظيفة موضوع التحليل بباقي الوظائف وعلاقاتها بها.
- المرحلة الثالثة: هنا يتم اختيار مراكز وظيفية بعينها من أجل تحليلها إذا كانت الوظائف المراد تحليلها متشابهة، إذ أن تحليل كل الوظائف يستنزف وقتا ومالا وجهدا يمكن توفيره من خلال اعتماد العينة الممثلة عن كل الوظائف.



- المرحلة الرابعة: هنا يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، خصائص اليد العاملة المؤهلة لشغل الوظيفة.
- المرحلة الخامسة: هنا نقوم بمراجعة وتنقيح البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرفين عليه.
- المرحلة السادسة: هنا يتم اعداد "وصف" و"توصيف" الوظيفة.[1]

رابعا: أدوات تحليل العمل

تبدأ عملية تحليل العمل بالوصف الوظيفي أساسا أي بجمع المعلومات والحقائق عن العمل والمؤسسة وتنظيمها الاداري، وفي مرحلة لاحقة يأتي التوصيف الوظيفي من أجل ضبط المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ويتم تحليل العمل من خلال واحدة أو أكثر من الأدوات الآتي ذكرها:

- البيانات المكتوبة والمحفوظة لدى مؤسسة العمل: يمكن للمُحلل الرجوع الى كل ما هو مكتوب ومسموح الاطلاع عليه لدى المؤسسة (تاريخ المؤسسة، مِنظام المؤسسة، اللوائح التنظيمية، النشرات التعليمية والتدريبية، التقارير المتعلقة بمواصفات العمل والعامل...)، وذلك من أجل أخذ المعلومات اللازمة عن العمل ضمن سياقه، لأنه لا يمكننا تحليل العمل بمعزل عن سياقه التنظيمي، والا حصلنا على بيانات زائفة.
- التراث النظري المتوفر حول العمل موضوع التحليل: يمكن للمُحلل الرجوع إلى الدراسات السابقة وأدبيات الوظيفة (إن وجدت) والمبادئ العلمية التي يرتكز إليها العمل موضوع التحليل.

[1] الوصف الوظيفي: هو جرد ما تتضمنه الوظيفة من مهام ومسئوليات وعلاقات، بينما التوصيف الوظيفي فهو جرد ما تتطلبه الوظيفة من متطلبات في شاغلها.



- المقابلة: يمكن للباحث اعتماد المقابلة الشخصية ليس فقط مع العامل ولكن بالضرورة مع المشرفين عليه أيضا، وقد يستدعي الأمر اجراء مقابلات مع زملائه أيضا، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المصداقية في البيانات التي نحصل عليها.
- الاستبيان: يمكن للباحث استخدام استبيانات يوجهها للعامل واسرته التنظيمية من أجل الحصول على البيانات المطلوبة، غير أنه تجدر الاشارة هنا الى أن الاستبيانات لا تحوز القدر الكافي من الثقة في مثل هذه المواقف، إذ أن اعتمادها لوحدها قد يعطينا نتائج مضللة، فقد يصرّح المُجيب على نص الاستبيان بما هو ليس من الواقع في شيء، وبالتالي نحصل على نتائج مخالفة لما يجري فعليا.
- الملاحظة في مواقع العمل: رغم أنها تتطلب الكثير من المهارة، الجهد، والوقت، لكن تظل الملاحظة هي الأقرب الى المصداقية عندما يتعلق الأمر بتحليل العمل، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بأعمال مهارية ونواتج سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها، على عكس الأعمال القيادية مثلا التي يصعب علينا ملاحظة مُجرياتها بالعين المُجرّدة.
- الملاحظة بالمشاركة في مواقع العمل: الملاحظة بالمشاركة أقوى أثرا في مصداقية النتائج، إذ أن الذي يصنع الحدث ليس كمن يشاهده، فإذا تسنى لمُحلّل العمل أن يأخذ دور العامل نفسه-وهذا ليس متاحا دائما- فإن هذا يكون أضمن للحصول على بيانات ذات أكبر قدر من المصداقية.

أسئلة التقييم الذاتي

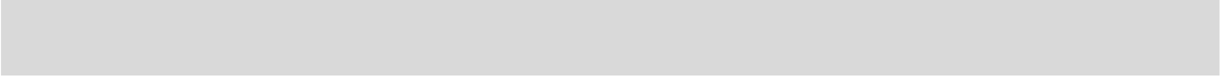
على افتراض أنك تعمل مسير الموارد البشرية في شركة ما، وطُلب منك التحضير لمسابقة توظيف للمناصب الآتية: مدير مبيعات، سائق، محام للشركة. أنت الآن بصدد إجراء تحليل عمل لمختلف هذه المناصب.



☜ أولا: لماذا عليك أن تحلل هذه المناصب؟

☜ ثانيا: اختر الأداة أو الأدوات المناسبة لتحليل كل واحد من تلك المناصب، وعلّل اختياراتك.

☜ ثالثا: اشرح مراحل قيامك بتحليل كل واحد من تلك المناصب.





المحاضرة الرابعة: التوظيف

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف على عملية التوظيف من خلال العمليات المُكوّنة لها: الاستقطاب، الاختيار، التعيين. وذلك من خلال التطرق إلى كل واحدة من تلك العمليات من حيث مفهومها، مراحلها، أهميتها، وأساليبها.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ☜ تقديم مفهوم واضح لوظيفة "التوظيف".
- ☜ تبيان المراحل الصحيحة لعملية التوظيف وشروطها.
- ☜ تبيان الأساليب والأدوات المفيدة في عملية التوظيف

أولا: مفهوم عملية التوظيف

يمكننا تعريف عملية التوظيف كالآتي:

التوظيف: "هو محصّلة العمليات الثلاث التي يقوم بها مسيّر الموارد البشرية منذ تكليفه بالعمل على سد حاجيات المنظمة من الكفاءات المؤهلة إلى حين تمام انجازه لما كُلّف به فعليا، تلك العمليات هي على التوالي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين".

ثانيا: أهمية عملية التوظيف

تعد عملية التوظيف في مقدمة الوظائف ذات الأهمية القصوى من ضمن وظائف تسيير الموارد البشرية، ذلك أنه من خلالها يتحدد ملمح عمالة المنظمة وحظها من الكفاءات المؤهلة والقادرة على تتويجها بالميزة التنافسية المستدامة التي يمكن تحت ظلّها تحقيق كل ما تطمح اليه من الأهداف القريبة والبعيدة، وتتوزع أهمية عملية التوظيف على أهمية مراحها من استقطاب واختيار ثم تعيين.



ثالثا: مراحل عملية التوظيف

- الاستقطاب: هو عملية البحث عن وجلب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للترشح لشغل وظيفة أو وظائف شاغرة. وذلك مع مراعاة الشروط التالية: علينا أن نتحرى ترشيد التكاليف في عمليات الاستقطاب، كما يجب ترتيب عملية الاستقطاب بحيث لا نستقطب الا من هم فعلا ذوي مؤهلات مُعتبَرة في مجال التوظيف من جهة، وبحيث تعطي للمترشحين صورة ايجابية عن المنظمة منذ البداية من جهة أخرى، أخيرا علينا أن نلتزم بالنزاهة والشفافية في عملية الاستقطاب بما يضمن تكافؤ فرص الترشح لكل المؤهلين، وهذا يصب في مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى كما يعزز من مصداقيتها الاجتماعية.
- الاختيار: بناء على فحص وتمحيص يشترط فيه الدقّة والموضوعية، يتم الفصل في أمر المترشحين بين مقبول ومرفوض على أساس معايير تكون محددة مسبقا ومُعلَنة (قد يحدث أن لا تكون مُعلنة في بعض المناصب القيادية الحساسة)، وعملية الاختيار مهمة جدا لأن مستقبل المؤسسة وسمعتها يتوقفان على خياراتها، والتي من أهمها اختيار موظفيها الذين سوف تنعكس خصائصهم وسماتهم وكفاءاتهم في خصائص المنتوج، وبالتالي خصائصهم هي التي تعطي صورة المؤسسة للسوق وللمجتمع.
- التعيين: هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتتضمن أربعة نقاط رئيسية:
  - إصدار قرار التعيين: إثر عملية الاختيار وبعد نجاح المترشح في مسابقة التوظيف، تتولى الجهة المخوّلة قانونا إصدار قرار التعيين الذي يُوافَى الموظّف بنسخة عنه ليستفيد قانونا بالانتماء للمؤسسة.
  - التهيئة المبدئية: هنا نعمل على تعريف الموظّف بالمؤسسة وبالمشرفين عليه، والعاملين معه، والعاملين ذوي العلاقة المباشرة بمنصبه،



ومواقع العمل التي تهمه، ولكن دون المغالاة في هذا الجانب حتى لا نخرج عن اطار الأهداف المسطرة لهذا الاجراء.

- التربص (فترة التجريب): يستفيد الموظف الجديد من فترة تجريبية بمنصب عمله مدتها سنة أو أقل –بحسب ما تقره النصوص القانونية ذات الشأن- ويقع طيلة هذه الفترة تحت رقابة المشرف المباشر عليه، واثر انتهاء فترته التجريبية يحرر المشرف تقريرا بتثبيت الموظف الجديد، تمديد فترة تجريبه لسنة أخرى، أو تسريحه نهائيا.
- التثبيت والتمكين: بعد اجتياز الموظف الجديد فترة التجريب بنجاح، ويستفيد من تقرير ايجابي من طرف المشرف المباشر عليه، يتم تثبيته بشكل دائم في منب عمله، وهنا لا بد من تمكينه من كل الصلاحيات التي يخولها له القانون من أجل أن يكون ذو فاعلية ملموسة ميدانيا في عمله.

رابعا: أساليب التوظيف

- أساليب الاستقطاب: برامج الاستقطاب نوعان:

- الاستقطاب الايجابي: وتقوم به المؤسسات التي تُصرّ وتلحّ على الحصول على الكفاءات الفذّة التي تمنحها الميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للنقل والتقليد، أين نذهب إلى أبعد من ذكر شروط الوظيفية بل ننظم حملات استقطاب مكثفة في مختلف وسائل الاعلام، بشكل يغري أكثر الكفاءات تميزا.
- الاستقطاب السلبي: هو الاسلوب السيء في الاستقطاب، لكنه شائع (وخصوصا في البلاد العربية) إذ نكتفي بإعلان بسيط على صفحات الجرائد أو مواقع الانترنت عن وظائف شاغرة وعن مواعيد المسابقات وملفات الترشح المطلوبة فيها.



أساليب الاختيار: من ابرز أساليب الاختيار ما يأتي:

- طلبات التوظيف: حيث المترشح يضع بين أيدينا معلومات عن نفسه ضمن طلب التوظيف، وهو من أهم المصادر للحصول على معلومات تساعدنا في اتخاذ القرار بالاختيار من عدمه.
- المقابلات الشخصية: تتيح لنا التأكد من خصائص والتعرف على أخرى لا يمكن التعرف عليها الا من خلال اللقاء المباشر وجها لوجه، ويبقى أسلوب المقابلة هو الأكثر مصداقية والأقل تكليفا لحد الآن.
- التحري والتوصية: تعتبر التوصيات الكتابية للمستخدِمين السابقين للمترشح أو لمكونيه وأساتذته مصدرا من مصادر المعلومات التي تساعدنا في الاختيار، لكنه يجدر بنا الانتباه الى انه علينا أن نتعامل مع هذا المصدر بحيطة وحذر ونأخذ تقييماته على محمل الاستئناس لا أكثر.
- اختبارات التوظيف: لدينا زخم من الاختبارات صممها العلماء لقياس السلوك الانساني، وكلها يمكن استخدامها حسب الحاجة اليها.
- الفحوص الطبية: المترشح للوظيفة لا بد وأن يتمتع بصحة جيدة عموما، وهناك وظائف تتطلب قدرات بدنية خاصة، كما أن هناك وظائف أخرى لا يعرقلها غياب مقومات جسمية معينة، وفي كل الحالات فإن الفحص الطبي المُعتمَد من طرف المؤسسة هو الذي يؤشر ما إذا كان مترشحا ما يمتلك القدرات البدنية الضرورية لشغل وظيفة بعينها أم لا.

أسئلة التقييم الذاتي

بصفتك مسيرا للموارد البشرية في شركة ما، قُمت بالتحضير لمسابقة توظيف للمناصب الآتية: مدير مبيعات، سائق، محام للشركة. وانتهت العملية بإيجاد الكفاءات المطلوبة.



☜ بين كيف سارت عملية التوظيف معك؟

☜ وماهي المراحل التي أنجزتها تباعا؟

☜ ما هي الأساليب التي استخدمتها في كل مرحلة؟ مع تعليل استخداماتك.



المحاضرة الخامسة: التكوين

تمهيد

في هذه المحاضرة نعرض مصطلح "التكوين" في مفهومه، أبعاده، منطلقاته، ومظاهره، بشكل مركز ومختصر-نظرا لاتساع هذا المفهوم-، ثم نتطرق الى المراحل الأساسية في العملية التكوينية وأساليب تجسيدها.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- تقديم مفهوم واضح لـ "التكوين".
- معرفة المراحل الأساسية للعملية التكوينية.
- معرفة كيفية اختيار الأسلوب الأنسب لإجراء تكوين معيّن.

أولا: مفهوم التكوين

عُرّف التكوين على أنه: "جملة المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة في تخصص معيّن"(R. Legender, 1993: 622)، هذا التعريف يعكس بصدق النظرة التقليديّة التلقينيّة للفعل التكويني التي سادت في ظل فلسفة المعالم الثابتة والحقائق المطلقة، وهو يمثل التيار التكويني المتمركز على تبليغ المعرفة.

وعُرّف التكوين على أنه: "جملة النشاطات والوضعيات والوسائل المنظمة من أجل إكساب الفرد معارف، اتجاهات، ومهارات جديدة، أو تطوير أخرى سابقة، حتى يكون قادرا على أداء مهمة أو عمل ما.(R. Legender, 1993: 622). يؤكّد هذا التعريف بشكل أكبر على الوسائل والنشاطات، فيعكس فلسفة التيار التكويني المتمركز حول نشاط المتكون.

ثم عُرّف التكوين على أنه: "سيرورة التعليم . تعلّم التي تهدف إلى تمكين الفرد من المعارف الضرورية لإشباع حاجاته وحاجات المؤسسة التي ينشط فيها". (R. Legender, 1993: 622) نقلا عن(M. Munger, 1983) . يبدو جليّا هنا التركيز على الجانب الهادف



النفعي للتكوين، والذي يأخذ في اعتباره حاجات الفرد والمجتمع على حد سواء، وهو بذلك يعكس فلسفة التيار التكويني المتمركز حول الأهداف.

تعكس هذه التعريفات بالترتيب اتجاهات أساسيّة ثلاث في تاريخ التكوين: الاتجاه المتمركز حول تبليغ المعرفة، الاتجاه المتمركز حول نشاط المتكون، الاتجاه المتمركز حول الأهداف التكوينيّة، تلك الاتجاهات تجسّد سلسلة من التطورات الحاصلة في مجال التكوين على صَعِيدَيْ التنظير والممارسة، وكل اتجاه إنّما يأتي ليبني على إيجابيات سابقه ويتخلّص من سلبياته.

لكن السلبيّة التي ما فَتِأَتْ تحضر في كل مقام، هي تلك التي تترجمها كلمة "المتمركز"، فالتمركز هو السلبيّة التي ظلت مُهيمنة زمنا طويلا على الفكر التكويني، وكانت تجد ما يغذّيها في ظل البراديغم[2] التجزيئي المبتور، أمّا اليوم وقد تجلّت ملامح القطيعة الابستيمولوجيّة مع ذلك البراديغم، فلم تعد هناك حاجة للتمركز حول محور دون غيره، بل إنّ ذلك مرفوض بأي شكل أو معيار.

ومن ضمن التعاريف الشموليّة التي جاءت في هذا السياق، ذلك الذي يمكن استخلاصه عن (M. FABRE, 1994) كما يأتي: التكوين "هو نظام حيوي، يتحسس للتغيرات السياقية من حوله ويسعى باستمرار نحو الاستجابة الملائمة لها، عبر سيرورة يسعى من خلالها لتكوين شخص معين، في تخصص معين، لأجل أهداف معينة، وبواسطة برنامج تكويني معين".

---

[2] مفهوم البراديغم: طُور مفهوم البراديغم من طرف مؤرِّخ العلوم**Thomas KUHN** عام 1962م الذي اقترح الفرضية القائلة بأن كل حقبة تاريخيّة ومن خلال ممارساتها الاجتماعية، لغتها، وخبرتها بالعالم، تنتج بنية خياليّة (Imaginaire Structure). هذه البنية الخيالية التي تسمى "براديغم**Paradigme**" تفرض نفسها على مختلف مجالات التفكير، في كل الخطابات، وحتى المعارِضة منها في غضون تلك الحقبة. البراديغم هو إذن رؤية معيّنة للعالَم توفر الإطار المرجعي، أو النموذج التوحيدي للفكر "السّوي" في حقبة معيّنة(**NOUIGA Mohammed**, 2003) نقلا عن(**GENELOT**,1992).



ويمكن اختصارا وتركيزا القول بأن:

التكوين هو : "مشروع إنساني؛ له هدف وُجد من أجله، وسيلة يسعى من خلالها لبلوغ ذلك الهدف، وموضوع تدور حوله جدليّة الهدف والوسيلة في تفاعل دائم مع بيئته." ويمكن تحديد معالم هذا المشروع من خلال:

- ✓ مفهومه: والذي يندرج تحت واحد من الاتجاهات التالية: الاتجاه المتمركز حول تبليغ المعرفة، الاتجاه المتمركز حول نشاط المتكوّن، الاتجاه المتمركز حول الأهداف التكوينيّة.
- ✓ منطلقاته: وتشمل جملة المنطلقات الآتية مع التركيز على واحد منها بحسب طبيعة المخرجات التكوينيّة: المنطلق الدّيداكتيكي، المنطلق السيكولوجي، المنطلق السوسيولوجي.
- ✓ أبعاده: وتشمل جملة الأبعاد الآتية مع التركيز على واحد منها بحسب طبيعة المخرجات التكوينيّة: البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد الاجتماعي.
- ✓ مظاهره: وتشمل جملة المظاهر الآتية دون استثناء: المظهر الوظيفي، المظهر التنظيمي، والمظهر الاستمراري.

ثانيا: أهمية التكوين

للتكوين أهمية بالغة في النهوض بالفرد، المنظمة والمجتمع في آن واحد، ويلخّص الباحث (نعموني مراد، 2014: 97-99) أهمية التكوين في كونه الوسيلة إلى:

- ضمان للتواؤم الدائم بين كفاءات العامل ومتطلبات الوظيفة.
- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال رفع الانتاج وتخفيض التكلفة.
- تسهيل عملية ادماج العمال الجدد في المؤسسة.
- تهيئة العمال نفسيا، معرفيا، ومهاريا من أجل لمواكبة التغيير.



- تطوير الفرد في مساره المهني ومنحه قدرا أكبر من تقدير الذات والرضى الوظيفي.
- تخفيف العبء على المشرفين في مراقبة وتصحيح أخطاء الموظفين الذين خضعوا الى التكوين.
- تخفيض نسب العادم والتالف وتكاليف الصيانة التي كانت تتكبّدها المؤسسة جراء أخطاء العاملين.
- تخفيض حوادث العمل من خلال تدريب العامل على التعامل الصحيح مع بيئته في العمل.

ثالثا: مراحل العملية التكوينية

تمر عملية التكوين في المنظمة باربع مراحل أساسية كالآتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ماهو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين لأجل تطوير كفاءاتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم، ومن جهة أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم إن وجدت.
- تحديد الأهداف التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الاولى.
- تصميم البرامج التدريبية: هنا يجري تصميم البرنامج التكويني من خلال تحديد محتواه، أساليبه، مدته جدول تنفيذه ومنفذيه.
- تقييم البرنامج التكويني.



رابعا: أساليب التكوين الفعّال

تُعد أساليب التكوين أهم مترجم لأهدافه، فهي تعمل على تنظيم خبرات التكوين في مواقف عمليّة، وتحدد نمط التفاعل بين المُكوّن والمتكوّن والمعرفة، وأساليب التعامل معها، وهي بذلك تحدد نمط تفكير المتكونين، ومستوى تكوينهم، ونوعيّة سلوكهم(محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح،2003: 220). وأساليب التكوين وظيفيّة بطبيعتها، نشطة، ومتنوعة، تؤكد على ربط التكوين بالمحيط(إمام مختار حميدة،2000: 29)، وفيما يلي نعرض جملة من أبرز أساليب التكوين الفعّالة وأكثرها شيوعا:

- ✓المحاضرة الإلقائية: وهي إحدى طرائق التكوين المباشرة، يتم فيها عرض محتوى التكوين بطريقة منسقة ومرتبة على عدد كبير من المتكونين في آن ومكان واحد(عمار الطيب كشرود،1995،ص336)، وهي طريقة تلقينيّة تقل مزاياها أمام عيوبها، وخاصة عندما يتعلّق الأمر بشيء أكثر من عرض المعلومات وحشو المعارف،(لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد،1998،ص ص36-39).
- ✓الزيارات والجولات التكوينية: يمكن للزيارات المخصصة لمراقبة عمل ما في موقعه مباشرة أن تؤدي إلى قيام اتصالات وعلاقات خاصّة، وتظهر الترابط القائم بين مختلف مجالات العمل مختلف الوظائف(مالكوم بيل،1997،ص ص68-69).
- ✓النشاطات الاجتماعيّة: وتشمل الاشتراك في النوادي والجمعيات الاجتماعية، وممارسة الخدمات التطوّعيّة وغيرها، وهذه النشاطات توفر نوعا من الرضى النفسي، وهي أيضا في كثير من الحالات تنمّي مهارات مختلفة(مالكوم بيل،1997،ص ص77-78).
- ✓طرائق التعليم المبرمج والتعليم بمساعدة الحاسب الآلي: وهي مجموعة طرائق وتقنيات تتيح للمتكون اكتساب أفضل للمعارف وتغير أعمق في



السلوك(موريس دومولان،1986،ص37)، وهي تعد طرقا فعالة في اختصار الوقت، وعدد المكونين، ثم إنها تراعي إيقاع الفرد في التعلم وتقدم له ما يلزمه من تعزيز وتغذية راجعة في الوقت المناسب، غير أنها مكلّفة جدا وخاصة عندما يتعلق الأمر بعدد كبير من المتكوّنين، ثم إنها تستدعي إعادة البرمجة والتصميم كلما استجد أمر على ساحة الاختصاص(عمار الطيب كشرود،1995، ص ص 342-345).

- ✓المؤتمرات: وهي طريقة يكون المشاركون فيها محفّزين للانضمام إلى المناقشة ثم الحصول على تغذية راجعة حول أفكارهم من قِبَلِ الآخرين، وتستعمل هذه الطريقة لتعزيز نمو المعارف والاتجاهات كما تنمي مهارات التحاور والاتصال(عمار الطيب كشرود،1995، ص ص349-350).
- ✓المطالعة: وهي أقدم طريقة في التكوين، ورغم أنها اقتصادية ومفيدة، حيث لديها القدرة على توفير أكبر قدر من المعلومات بأقل التكاليف، إلا أنها تحرم المتكوّن من الحصول على تغذية راجعة كما تحرمه من معايشة الخبرة التي يريد اكتسابها بشكل عملي. (J.Campbell and all.1983.p184)
- ✓طريقة تكوين الحساسيّة(T.Groups): وتقوم على تشكيل مجموعة متكوّنين يناقشون أمرا من أمور الواقع المعاش، كأن يناقشوا سلوكا معينا أو سبب صدور أقوال معيّنة، وهي تقوم أساسا على مرونة الاتصال وشدة التفاعل بين أعضاء المجموعة، وكلما قلّ عدد المشاركين وزادت تلقائيّتهم في التصرّف والسلوك، كلما زادت فاعليّة هذه الطريقة، ومن فوائدها ما يلي(J.Campbell and all.1983.pp185-186):



- تعطي للمتكوّن فهما عن حقيقة سلوكه تجاه الآخرين وكيفية تأثّره بهم.
- تجعل المتكوّن واعيا بما يجعل الآخرين يسلكون سلوكا معيّنا نحوه.
- تعطي للمتكوّن فكرة عن كيفيّة سير المجموعة والشروط الملائمة لنجاح الحوار.
- تعلِّم المتكوّن كيف "يستمع" لأقوال الآخرين جيّدا قبل أن يجيب.
- تساعد المتكون على فهم سلوك الآخرين
- توفر للمتكون فرصة استخدام عدة أشكال تفاعليّة مع الآخرين ثم حصوله على تغذية راجعة عن كل شكل منها.

✓ دراسة الحالة: هي طريقة حديثة نسبيا وفيها يتم عرض حالة خاصة من الواقع العملي على المتكونين، وتُقدَّم مكتوبة للمتكوّن ليقرأها حتى يحدد ماهيّة ونوع المشكلة أو الحالة، ثم تُعقد جلسة تعطي فرصة للجميع للإدلاء بآرائهم. وتهدف هذه الطريقة إلى(عمار الطيب كشرود،1995،ص353-354):

- إيضاح أنه لا يوجد حل واحد سهل للمشاكل التنظيمية المعقدة.
- توضيح أنه قليلا ما يرى شخصان الحالة بنفس الطريقة ويصلان إلى نفس الحل.
- مساعدة المتكوّن على اكتشاف بعض الحقائق والمبادئ بنفسه.
- تنمية مهارات تشخيص المشكلات التنظيميّة لدى المتكوّن.

✓لعبة الإدارة: تعطى أدوارا للاعبين مع وصف السلوكات الكامنة وراءها، ثم يتم تقويم أداء الفرد أو فريق اللاعبين، ومن فوائد هذه الطريقة أنها:

- تُكسب المتكوّن المهارات الإداريّة العامة مثل مهارات اتخاذ القرار، وضع الأولويات، البرمجة ذات المدى الطويل، والاستعمال الفعال للموارد المتاحة.



- تزوّده بالمعلومات المتعلّقة بالمنظّمة وأجزائها المختلفة وكيف تعمل وتتفاعل تلك الأجزاء.
- يعيش المتكوّن نتائج قراراته التي بناها.
- يّدرك المتكوّن أهميّة القرارات والتعامل الفعّال مع الآخرين.

✓لعب الأدوار: وهي طريقة مُعدّة خصيصا لتحسين مختلف مهارات المشرفين، ومن أبرز مزاياها أنها تعطي لكل متكوّن الفرصة لتكوين نفسه وتعديل سلوكه، ثم إنها طريقة عملية أكثر منها نظريّة، فهي ترتكز أساسا على المشاهدة والاستماع والمناقشة في آن واحد، ما يجعلها ذات أثر واضح فعّال في تصرفات وسلوكات الأفراد. كما أنها تفيد في فتح الأذهان لتقبّل الأفكار والآراء والانتقادات وليس مجرّد الاعتماد على البداهة(عمار الطيّب كشرود،1995،ص ص354-356).

✓طريقة حل المشكلات: وتقوم أساسا على مواجهة المتكوّن بمشكلة من صميم الواقع العملي، ثم توجيهه لحلها وفقا لخطوات منهجيّة بالطرائق العلميّة. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها تجعل المتكون أكثر تفتحا على المحيط ومشكلاته، وتنمي لديه القدرة على حل المشكلات العمليّة بالأساليب العلميّة(لحسن بو عبد الله ومحمد مقداد1998: 40-41، عبد الرحمان بن بريكة،1994).

✓ طريقة المهام: يمار س فيها المتكونون أنشطة ذاتية، قصد تنمية قدراتهم الفكرية على الاكتشاف الذاتي والتطبيق وحل المشكلات، ومن أشكالها: الأعمال المخبرية، إعداد الملخصات والتقارير والاستطلاعات الميدانيّة، إنجاز البحوث والعروض (الفاربي وآخرون،1994: 207).



تلك كانت إشارة إلى أبرز الطرائق الحديثة في التكوين، إن هذا الثّراء يُعدّ أمرا إيجابيا إذا تم ترشيد استغلاله، وقد يكون الأمر غير ذلك في حالة تم استعمال تلك الطرائق بشكل اعتباطي، أو تم التخلّي عنها تماما. ولذلك فإنه لا بد من الأخذ بالاعتبارات التالية(عبد الرحمان بن بريكة،1995):

- ليست هناك طريقة تكوينية مثاليّة وفعّالة في كل الحالات، بل تكون الطريقة جيّدة إذا استعملت في محلِّها، والعكس بالعكس.
- تتحكم في اختيار الطريقة المناسبة مجموعة من العوامل الموضوعيّة مثل أهداف التكوين، محتواه، خصائص المتكوّنين، الوسائل المتاحة وغيرها..
- قد تُستَعمل أكثر من طريقة في موقف تكويني واحد، وذلك حسب ما يتطلّبه الموقف وليس حسب الرغبة الذاتية.

ومع مراعاة هاته الاعتبارات على المُكوّن أن يستوفي جملة من المعايير لاختيار طريقة تكوينيّة دون غيرها، تلك المعايير هي كالآتي(ناجي تمار،1994):

- يجب أن تضمن الطريقة المُختارة حق المشاركة الفعّالة للمتكوّن في الفعل التكويني.
- يجب أن تكون طريقة "وظيفية" تهدف أساسا إلى تعديل السلوك.
- أن تُكسب المتكون القدرة على التفكير العلمي.
- أن تُكسب المتكون الثقة بالنفس والاعتماد عليها.
- أن تحقق الربط بين مختلف مواد ومستلزمات موضوع التكوين.
- أن تراعي الفروق الفردية بين المتكونين.
- أن تكون قابلة للتعديل والتقويم بما يضمن لها التحسين باستمرار.



أسئلة التقييم الذاتي

طُلب منك اجراء دورة تكوينية حول "مهارات الاتصال التنظيمي"، كيف ستقوم بذلك؟ أذكر المراحل والأساليب، مع تعليل كل اختياراتك.



المحاضرة السادسة: تقييم الأداء

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف على مفهوم تقييم أداء العاملين في المنظمة، أهميته، خطواته وطرقه.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- تقديم مفهوم واضح لوظيفة "تقييم الأداء".
- شرح اهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد وللمنظمة.
- تبيان مراحل تقييم الأداء.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

التقييم بطبيعته يتمثل في قياس الشيء الى شيء آخر على وجه المقارنة، وعليه فإن:

تقييم الأداء هو: "قياس الأداء الفعلي للعامل مقارنة بالأداء المطلوب منه، لأجل الخروج بحكم على مدى كفاءة العامل في تأدية مهامه".

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة إن بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة، فهي تمكّن الفرد من الحصول على تغذية راجعة تُمكّنه من تطوير نفسه ومعرفة مكامن ضعفه وقصور أدائه الوظيفي، أما بالنسبة للمنظمة فهي تهتم بتقييم أداء عمالها لغايات تطويرية تتعلق بتشخيص الاحتياجات التدريبية واستشراف مستوى المنظمة بدلالة أداء عامليها، ثم لغايات تقييمية تتعلق بصرف المكافآت، تحديد الاحتياجات من العمالة المؤهلة، تقييم نظام اختيار العاملين بالمؤسسة.



ثالثا: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم الأداء بخطوات اساسية كالاتي(محفوظ أحمد جودة، 2003):

- ✓ تحديد معايير الأداء: وهذه يتم تحديدها انطلاقا من نواتج تحليل العمل.
- ✓ ابلاغ العاملين بمعايير التقييم المُعتمدة: إذ انه من حق العامل أن يتعرف مسبقا الى المعايير التي يتم تقييمه على أساسها.
- ✓ قياس الأداء الفعلي للعامل: وتتم من خلال اختبارات ومقاييس صادقة وثابتة.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير: وهنا نحصل على نتيجة من ثلاث:
  - إما أن الأداء الفعلي أقل من المعايير، وهنا لا بد من اجراءات تصحيحية.
  - وإما ان الأداء الفعلي للعامل مساو للمعايير، فما من داع للتدخل.
  - وإما ان الأداء الفعلي للعامل يفوق المعايير، وهنا لا بد من اجراءات تحفيزية تجاه العامل.
- ✓ مناقشة النتائج مع الموظف: من أجل اعطائه تغذية مرتدة عن أدائه.
- ✓ اقتراحات تحسين الأداء، والتي يقدمها الرئيس المباشر لصالح مرؤوسه.

رابعا: طرق تقييم الأداء

يعدد كل من (خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، 2007) طرق تقييم أداء العاملين ضمن مجموعتين كما يأتي:

- ✓ الطرق التقليدية: وتندرج تحتها:
  - طريقة السمات: حيث يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من السمات المطلوبة والتي يمكن للمدير ملاحظتها، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة حين تكون القياسات الكمية غير ذي جدوى.
  - طريقة معايير الانتاج: هنا يتم قياس مستوى أداء الفرد بمستوى انتاجه، وما إذا كان انتاجه في المستوى الذي تنشده المنظمة أم لا.



- طريقة الترتيب: حيث يتم تقييم أداء العامل قياسا إلى مستويات أداء غيره من العمال في مواقع مشابهة.
- طريقة التقييم المقالي: حيث تُعطى للمُقيّم وغالبا ما يكون الرئيس المباشر للعامل المراد تقييمه، تعطى له عدد من الأسئلة المحورية عن أداء مرؤوسه وتترك له مساحة مفتوحة للاجابة.

✓ الطرق الحديثة: وتندرج تحتها:

- التقييم بالأهداف: حيث يتم تقييم أداء العامل قياسا الى الأهداف التي يعمل أساسا لأجل تحقيقها.
- تقييم الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ المُقَيّم بسجل وقائع يومية يسجّل فيه كل سلوكات العامل، المُرضية وغير المُرضية، غير أن هذه الطريقة ليست عملية على أرض الواقع، فالعامل لن يتصرف على طبيعته اذا أحس أنه تحت مراقبة مستمرة، كما أن المُراقب لن يتمكن من رصد كل صغيرة وكبيرة بشكل مستمر.
- قوائم المراجعة: وتتمثل في قوائم من الأسئلة تهدف الى التأكد من توفر مؤشرات الأداء الجيد.
- مقياس الاختبار الالزامي: أين تُعطى جملة من العبارات التي تصف أداء العامل ويُطلب من المشرف عليه إعطاء رتبة لكل واحدة منها بحسب حدة تواجدها في العامل.

أسئلة التقييم الذاتي

☜ ماهي الطريقة الأمثل لتقييم الأداء برأيك؟

☜ كيف يكون تقييم الأداء في مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد؟

☜ ماهي العلاقة بين إجراءات تقييم الأداء والمصداقية الاجتماعية للمنظمة؟



المحاضرة السابعة: تسيير المسار الوظيفي

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف على مفهوم المسار الوظيفي كواحد من وظائف إدارة الموارد البشرية، مع تبيان أهميته، مراحله وأساليب إدارته.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ☜ تقديم مفهوم واضح لـ "المسار الوظيفي".
- ☜ تبيان أهمية المسار الوظيفي للفرد والمنظمة.
- ☜ معرفة المراحل العملية للمسار الوظيفي.

أولا: مفهوم المسار الوظيفي

ضمن مفهوم المسار الوظيفي تدخل العديد من ممارسات المسئولية الاجتماعية للموارد البشرية في المنظمة، إذ أن المؤسسات التي تحترم نفسها اليوم تهتم بتطوير المسارات الوظيفية لعمالها أكثر مما تهتم بحساب أرباحها، ذلك أنها صارت على قناعة بأن تزايد الأرباح هو نتيجة حتمية يحصدها ذوو المسارات الوظيفية المشرّفة. وعلى الرغم من حداثته نسبيا، الا ان مصطلح المسار الوظيفي يحظى بعديد من التعريفات، وان كانت لا تتناقض، فهي تختلف باختلاف الزوايا التي جاءت منها، ويمكننا في هذا المقام العمل بالتعريف التالي:

المسار الوظيفي: "هو المسلك الذي يوضّح تدرّج الفرد عبر سلسلة من الوظائف خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك اما عموديا عبر الترقيات، أو أفقيا عبر النقل الوظيفي."

ثانيا: أهمية المسار الوظيفي

عند تخطيط المسار الوظيفي تلتقي مصالح الفرد والمنظمة معا، ويصبح الاثنان متكاملان لا متضادان، وفي هذا السياق تتجلى أهمية المسار الوظيفي في النقاط الاتية:



- تحقيق أهداف الفرد والمنظمة: الفرد يهدف من خلال عمله الى تحقيق الدخل الكافي لحياة كريمة، والمنظمة تهدف إلى تحقيق الانتاج الكفيل بضمان مكانتها في السوق، وتسيير المسار الوظيفي ولأن هدفه الأساسي هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فانه يحقق الهدفين معا.
- التقليل من تقادم العمالة: إن الخمول الوظيفي يؤدي الى دخول العمال في دائرة الروتين وبالتالي تفتر العزيمة وتتقادم المهارات، ومن خلال الحركة الوظيفية التي توفرها مخططات المسارات الوظيفية، فإن ما يسود المنظمة هو جو النشاط والتنافس والتجديد باستمرار.
- تقليل تكلفة العمالة: تعتبر المنظمات الناجحة الانفاق على أنشطة التدريب وتطوير المسارات الوظيفية مشروعا استثماريا ناجحا، إذ أن ما تنفقه على عمالها في سبيل تكوينهم وتطويرهم هو نسبة مهملة مقارنة بما يعود عليها من أرباح نتيجة كفاءاتهم المتطورة.
- تحسين سمعة المنظمة: المنظمة التي تهتم بعمالها تحظى دوما بسمعة مرموقة في سوق العمل وفي المجتمع عموما، وهذا ما يجلب لها أفضل الكفاءات للعمل فيها، وبالتالي تكون الأقدر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثا: مراحل المسار الوظيفي

المسار الوظيفي بالنسبة لمسير الموارد البشرية هو عملية تتراتب مراحلها كالاتي:

✓ مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة في سن المراهقة ولا تنتهي حتى بعد حصول الفرد على وظيفة، والعامل في مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار وهذا ليس من مصلحة المنظمة، لذلك لا بد من مساعدة الأفراد على تحقيق قدر من الاقتناع بوظائفهم من أجل أن يتفرّغوا للإبداع والترقي فيها.



- ✓ مرحلة التأسيس: هنا يوضع الفرد على بداية المشوار الوظيفي، وهو أحوج ما يكون هنا إلى أن يجد في رئيسه المباشر الناصح والمرشد الذي يوجهه في هذه المرحلة.
- ✓ مرحلة الحفاظ الوظيفي: هنا يكون العامل قد امتلك قدرا معتبرا من الخبرة والمهارة وهو يسعى الى الحفاظ على وظيفته وعلى صورته المهنية المشرّفة داخل المنظمة، وفي هذه المرحلة يتحدد المسار الوظيفي للفرد بشكل واضح، فإما:
  - أن يستمر الموظف في موقعه بشكل روتيني.
  - التقدم في المسار الوظيفي سعيا نحو نيل الترقيات.
  - الانقطاع عن العمل نهائيا بشكل ارادي أو قسري بسبب الركود الوظيفي.
- ✓ مرحلة الانفصال الوظيفي: وهي أصعب المراحل في المسار الوظيفي، وخصوصا بالنسبة لمن عاشوا مسارا وظيفيا حافلا بالإنجازات والنجاحات المتلاحق، إذ لا يتوقعون الانقطاع عن العمل وممارسة حياة الفراغ فجأة، وهنا يمكن الاستعانة بتدابير مختلفة لتفادي المأزق، فيمكن مثلا الاحتفاظ بالعمال الكبار المميزين كمستشارين للمنظمة، يمكن للعامل شغل نفسه بأعمال أخرى ليست مهنية كأعمال التسلية والتطوع مثلا.

رابعا: أساليب إدارة المسار الوظيفي

- ✓ جلسات الارشاد والتوجيه: وتُعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم بمعيّة مشرفين متخصصين من داخل أو خارج المؤسسة، بهدف اكتشاف مواهب الأفراد وطموحاتهم، وذلك من خلال:
  - تقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.
  - مقارنة المعلومات وتقييمها من أجل الوصول الى قرارات بشأن الخيارات المتاحة.



- التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يتم توجيه الموظف ليضع خطة عمل وجدول زمني تقريبي من اجل الوصول الى الهدف.
- التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية والتدوير الوظيفي، واضافة مسئوليات جديدة.
- المتابعة: من خلال اجتماعات دورية تُعقد مع الموظف.

✓ الاهتمام بنتائج الاعلانات الداخلية عن الوظائف: وهدف ذلك اكتشاف الموظفين المُحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ولا بد من الاحتفاظ بسجلات المتقدمين لشغل الوظائف، وعقد جلسات ارشادية توجيهية مع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم لشغل الوظيفة المُعلَن عنها.

✓ نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب: نظام الاختبارات مع المقابلات الشخصية قد يمكننا من اكتشاف المواهب،

رابعا: وسائل إدارة المسار الوظيفي

✓ التأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد، تقع على المنظمة مسئولية تأهيله نفسيا واجتماعيا ومهنيا لشغل الوظيفة، ويتم ذلك من خلال برنامج رسمي منظم، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يضم معلومات عن تاريخ المنظمة، تطورها، تنظيمها، هياكلها، انظمة العمل فيها، منتجاتها، الخدمات التي تقدمها، أنظمة الأجور فيها، الامتيازات، الحقوق والواجبات، ممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل. من جهة أخرى يحتوي هذا البرنامج على تقديم الموظف لرئيسه المباشر في المنظمة، والذي يقدمه بدوره الى زملائه، مع شرح عملي للجو السائد في المنظمة والمشكلات المتوقعة فعليا أثناء مزاولة العمل فيها.

✓ التدوير: ويعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله مؤقتا من وظيفة الى أخرى، وهذا ما يكسب العامل معرفة بظروف العمل بمختلف المواقع في المنظمة من جهة، كما يكسبه حسا اجتماعيا من جهة أخرى.



- ✓ مهام التحدي: ونعني بها منح العامل وظيفة فيها تحدي، مسئولية، حرية ووقت محدد، ومن خلال البداية الضامرة للتحدّي يمكن استشراف مستقبل الموظف الجديد في الوظيفة.
- ✓ إشراك المدراء التنفيذيين في رسم المسارات الوظيفية: يمكن للمدراء التنفيذيين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية أن يساهموا بشكل فعّال في رسم المسارات الوظيفية لمرؤوسيهم، ولا بد من مساعدتهم وتشجيعهم على القيام بذلك.
- ✓ النقل: يتم نقل الموظف بين عدد من الوظائف بطريقة مدروسة من أجل اكسابه مهارات مختلفة ومتكاملة لجعله ذو افق أكثر اتساعا وخبرة أكثر تنوعا، ويجدر أن يصاحب ذلك شرح للموظف عن أسباب نقله بين عدد من الوظائف حتى يكون عونا لنا من أجل تحقيق الهدف من النقل بدل إبداء المقاومة السلبية بطبعها.
- ✓ القهقرة: قد يتم نقل الفرد الى وظيفة أدنى اما لأسباب تأديبية أو لضرورة تنظيمية، وفي كلتا الحالتين علينا ان نُعلم الموظف بالأسباب الحقيقية لما يجري.
- ✓ الترقية: هي طموح الشريحة الأوسع من العاملين، ومن مصلحة المنظمة أن تعطى الترقية لمن يستحقها من أجل الحفاظ على سمعتها من جهة، ثم من أجل التطور والزيادة في تحقيق الرباح من جهة أخرى. ولا بد أن تتم الترقية على أسس نزيهة شفافة، واضحة ومعلومة لدى الجميع داخل المنظمة.
- ✓ التقاعد المبكر: أحيانا يُشكل الموظفون الكبار عقبة أمام القل منهم في الترقي، وبالتالي يكون التقاعد حلا من أجا افساح الطريق أمام الشباب.
- ✓ المساعدة على البحث عن وظائف خارج المنظمة: أحيانا تظطر المنظمة الى الاستغناء عن خدمات عدد من موظفيها، ومن باب المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مواردها البشرية، فانه يتعين على المدير استغلال شبكة علاقاته لمساعدة العمال المسرحين في ايجاد فرص جديدة للعمل بمؤسسات أخرى.



أسئلة التقييم الذاتي

- ☜ ما العلاقة بين مفهوم المسئولية الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية و مفهوم المسار الوظيفي للعاملين؟
- ☜ ما هي أوجه التداخل بين مختلف مراحل المسار الوظيفي؟
- ☜ ما هي حدود الفرد في الاسهام في تطوير مساره الوظيفي؟ وماهي حدود المنظمة في ذلك؟



المحاضرة الثامنة: صيانة الموارد البشرية

تمهيد

في هذه المحاضرة نتعرف على وظيفة صيانة الموارد البشرية في مختلف أبعادها المادية والمعنوية.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ☜ تقديم مفهوم واضح لوظيفة "صيانة الموارد البشرية".
- ☜ شرح الوظائف الفرعية لوظيفة صيانة الموارد البشرية.
- ☜ ربط العلاقة بين مختلف تلك الوظائف الفرعية.

أولا: مفهوم صيانة الموارد البشرية

صيانة الموارد البشرية: "هي كل الاجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل الاحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة من خلال ضمان جودة الحياة التنظيمية لهم".

ثانيا: أهمية صيانة الموارد البشرية

تنفق المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال من أجل استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات الممكنة، والمؤكّد أنه ليس من مصلحة المنظمة أن تذهب كل تلك الجهود سدا، وخصوصا اذا أثبت العامل كفاءته في مواقع العمل.

إن وظيفة صيانة الموارد البشرية تستمد أهميتها من أهمية مواردها البشرية نفسها، والاعتقاد سائد اليوم أنه من بين كل مدخلات المنظومة، فإن الموارد البشرية هي المُدخل الوحيد القادر على اعطاء القيمة المُضافة، وبالتالي الميزة التنافسيّة المستدامة. لذلك فنحن حين نتحدث عن منظمات تحترم نفسها فإننا نتحدث عن منظمات تحترم مُوظّفيها.



ثالثا: أساليب صيانة الموارد البشرية

لخّصها الباحث (نعموني مراد، 2014: 109) في النقاط التالية:

- ✓ الصحة والسلامة المهنية: تعني السلامة المهنية الحفاظ على العاملين من المراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل. أما الأمان فيشير الى الظروف والشروط التي يمكن من خلالها حماية العمال من الاصابة بالحوادث.
- ✓ المكافآت المادية والمعنوية: المقصود بالتحفيز المادي ما يحصل عليه العامل من عائد بخلاف أجره وذلك جزاء تميّزه عن غيره في الأداء. أما عن التحفيز المعنوي فيكون من خلال الاطراء والتشجيع والتقدير.
- ✓ التأمين والضمان الاجتماعي: إن وفاء المنظمة بحقوق عمالها من التأمينات والضمان الاجتماعي يزيد من مصداقيتها الاجتماعية، كما يزيد من توافد الكفاءات المميزة اليها.
- ✓ الراحة والعطل القانونية: من حق العامل الحصول على ما يسمح به القانون من العطل وأوقات الراحة، وقد تعطي المنظمة لعمالها الحق في أخذ أيام راحة غير التي صرح بها القانون من باب المكافأة على أداء مميّز أو من باب المجاملة في مناسبات خاصة، وكل هذا يُحسب للمنظمة ويزيد من الرضى الوظيفي لعمالها ويزيدهم قوة انتماء اليها.

أسئلة التقييم الذاتي

☜ ما العلاقة بين صيانة المنظمة لمواردها البشرية وحفاظها على ميزتها التنافسية؟



المحاضرة التاسعة: حوصلــة عامــة

تمهيد

في هذه المحاضرة الختامية نناقش منظومة وظائف تسيير الموارد البشرية في تداخلها وتلاحمها، مع تبيان العلاقات والتفاعلات الكائنة بينها.

أهداف المحاضرة

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

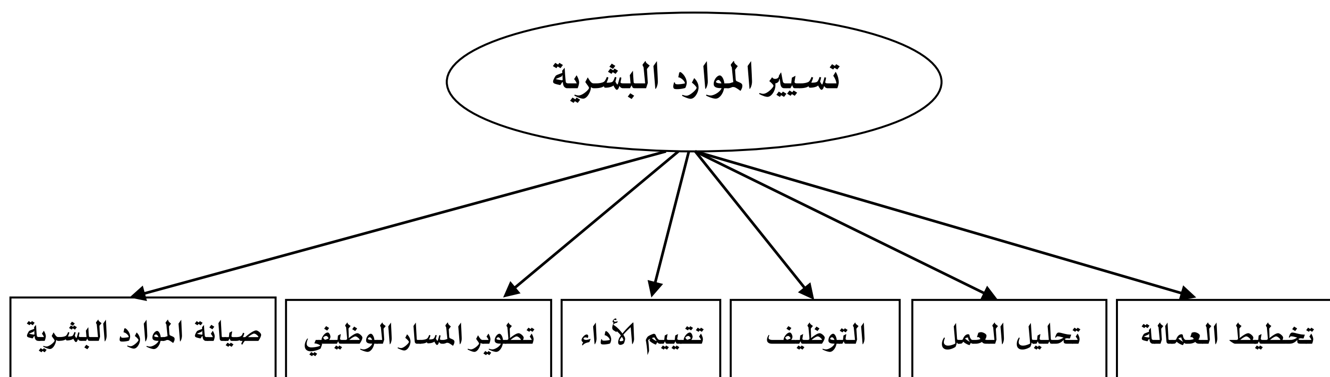
- التعريف بالتفاعلات والعلاقات الكائنة بين مختلف الوظائف الفرعية لتسيير الموارد البشرية.
- بيان طبيعة تلك العلاقات والتفاعلات.
- بيان أثر الاختلال في واحدة من تلك العلاقات على بقية الوظائف.

منظومة وظائف تسيير الموارد البشرية

تطرقنا في المحاضرات السابقة الى أهم وأبرز وظائف تسيير الموارد البشرية، بداية من تخطيط العمالة، تحليل العمل، التوظيف، تقييم الأداء، تسيير المسار الوظيفي وانتهاء بوظيفة صيانة الموارد البشرية. وقد تناولنا كل وظيفة على حدى بهدف الدراسة والتحليل، فبحثنا في المفاهيم، الأهمية، مراحل التنفيذ، وطرقه وأساليبه.

غير أن ذلك الفصل بين الوظائف هو فصل افتراضي استدعته الضرورة التحليلية فقط، أما في الواقع فمختلف تلك الوظائف مترابطة ببعضها، وكل واحدة منها تعطي وتأخذ من باقي الوظائف، وفيما يأتي يمثل الشكل التالي منظومة وظائف تسيير الموارد البشرية:





منظومة وظائف تسيير الموارد البشرية

نواصل العمل هنا على هذا المخطط من خلال استثارة التساؤلات بخصوص العلاقات القائمة في المصفوفة أدناه والاجابة عنها جماعيا.

	تخطيط العمالة	تحليل العمل	التوظيف	تقييم الأداء	تطوير المسار الوظيفي	صيانة الموارد البشرية
تخطيط العمالة		01	02	03	04	05
تحليل العمل	06		07	08	09	10
التوظيف	11	12		13	14	15
تقييم الأداء	16	17	18		19	20
تطوير المسار الوظيفي	21	22	23	24		25
صيانة الموارد البشرية	26	27	28	30	31	



أسئلة التقييم الذاتي

☜ في ضوء مادرست، اشرح شبكة العلاقات الكائنة بين مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية.



قائمة بأهم المراجع في المقياس

1 أبو القاسم حمدي (2004): تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

2 أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة (2009): رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3 أماني خضر شلتوت (2009): تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

4 أمل محمد علي أبو رحمة (2012): تطوير الاتصال الاداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة، رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم الادارة التربوية، كلية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

5 باسمة محمد صادق الشيبي (2010): دور التعليم والتدريب في تطوير الموارد البشرية مع اشارة الى تجربة كوريا الجنوبية، دائرة التنمية البشرية/ قسم سياسيات التشغيل، وزارة التخطيط والتعاون الانمائي.

6 البشير عبد الكريم(2009): قياس أثر نفقات التجهيز لقطاع التربية والتعليم العالي على النمو، الملتقى الدولي حول تعزيز الصلات بين مخرجات التعليم وسوق العمل، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر.



7 تقرير التنمية البشرية(2013): "نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع"، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

8 التقرير السنوي للبنك الدولي (2013)

9 حديدان صبرينة، معدن شريفة (2011): مدخل إلى تطبيق المقاربة بالكفاءات في ظل الإصلاح التربوي الجديد في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، عدد خاص ملتقى التكوين بالكفاءات.

10 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

11 رحيم حسين (2005):التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة العدد السابع.

12 ضيافي نوال (2014): المسئولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد الخامس، جامعة معسكر، الجزائر.

13 عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

14 عبد الكريم بوحفص (2010): التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

15 عبد اللطيف الفاربي، عبد القادر الزاكي(2008): الكفايات القابلة للتكييف والنقل، وثيقة صادرة عن وزارتي التعليم العالي والتربية الوطنية للمملكة المغربية بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

16 عزوز محمد (2009): دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة



حالة عمال المركب الرياضي محمد بوضياف-الجزائر العاصمة-، رسالة ماجستير ففي نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر.

17 علاوي عبد الفتاح (2012): التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

18 علي زكار، نصر الدين بوشيشة (2013): الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر.

19 علي عبد القادر علي (2001):أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، معهد التخطيط العربي، الكويت.

20 عمر محمد ادم الإمام، الطاهر احمد محمد علي (2013): نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

21 غربي صباح (2008): الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

22 فريد كورتل (2012): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (مع الاشارة لحالة البلدان العربية)، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، المنعقد ايام 15-17 ديسمبر 2012، الذي عقدته كلية إدارة الأعمال بجامعة الجنان، لبنان.

23 كمال منصوري، سماح صولح (2010): تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.



24 محفوظ أحمد جودة (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25 محمد بن مكرم بن منظور الافريقي المصري جمال الدين أبو الفضل (1968): لسان العرب، دار صادر، بيروت.

26 محمد دهان (2010): "الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.

27 محمد نصر وآخرون(1999): السياسات الاقتصادية والتنمية في فلسطين، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

28 مراد نعموني (2014): مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.

29 مزياني نور الدين، بلاسكة صالح (2013): دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المنعقد يومي 28فيفري سنة 2013 بجامعة محمد خيضر بسكرة.

30 مصنوعة أحمد (2012): تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب الدول"المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي03 / 04ديسمبر- 2012 .



31 ناصر دادي عدون(2003): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.

32 نافز أيوب محمد(2011): الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

33 وثيقة الاتحاد البرلماني الدولي رقم 20 (الجمعية المائة وثلاثة عشر للاتحاد البرلماني الدولي) المعممة في الدورة الستين للجمعية العامة، وفقا للقرار A/57/47 في إطار البندين 54 و59 من جدول الأعمال.

34 وثيقة صادرة عن مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض حول "الاستثمار في رأس المال البشري" بتاريخ 2010.

35 Alain Rieunier (2004):PSYCHOLOGIE ET PEDAGOGIE À LA RECHERCHE DES FILS DE LA RAME, Actualité de la formation permanente Revue, n°191.

36 Amari S. S (2011): La problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage, Colloque international sur Le capital intellectuel dans les organisations d'affaires arabes, Université de Chelef.

37 Anne Marie Lagadec (2009): L'analyse des pratiques comme moyen de développement des compétences: intérêts et limites, Colloque international sur « L'archipel de l'ingénierie de formation, Quelles transformations depuis 20 ans, quelles réalités professionnelles, pour quelles perspectives de formation?», Université de Rennes2 Campus Villejean les 22et 23 Janvier 2009.

38 Benoit MICHEL, Bernadette MORAND-AYMON, Nicolas PERRIN, Johnny STROUMZA (1997): Ingénierie, évaluation et qualité en formation, dispositifs et démarches d'analyse, Cahier de la section des sciences de l'éducation, Faculté de psychologie



et des sciences de l'éducation, Université de Genève.

39 Catherine Clénet (2009): Du praticien réflexif à l'ingénieur chercheur en formation. Quels cheminements pour quelles postures professionnelles? Colloque international sur « L'archipel de l'ingénierie de formation, Quelles transformations depuis 20 ans, quelles réalités professionnelles, pour quelles perspectives de formation?», Université de Rennes2 Campus Villejean les 22et 23 Janvier 2009.

40 Catherine Guillaumin(2009): Ingénierie de formation en alternance pour la professionnalisation des enseignants : mise en perspective et enjeux, Colloque international sur « L'archipel de l'ingénierie de formation, Quelles transformations depuis 20 ans, quelles réalités professionnelles, pour quelles perspectives de formation?», Université de Rennes2 Campus Villejean les 22et 23 Janvier 2009.

41 Christian CLEMENTZ (2000): Modélisation des systèmes de production des compétences apports a l'ingénierie de formation, thèse de doctorat en automatique et productique, université de METZ, France.

42 Daniel FAULX (2010): Conception, gestion et évaluation des dispositifs de formation, Unité d'Apprentissage et de Formation continue des Adultes, Département Education et Formation, Université de Liège, Belgique.

43 Daniel Lambelet (2009): L'ingénierie de formation : entre imaginaire techniciste, idéologie gestionnaire et bricolage, Colloque international sur « L'archipel de l'ingénierie de formation, Quelles transformations depuis 20 ans, quelles réalités professionnelles, pour quelles perspectives de formation?», Université de Rennes2 Campus Villejean les 22et 23 Janvier 2009.



44 François Ruph (1997):Le sentiment de compétence et l'apprentissage chez l'adulte, Département de psychopédagogie et d'andragogie, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal.

45 Frédéric Glomeron (2009): Individualisation, personnalisation des formations à l'université. Du processus à l'acteur : vers une ergonomie de la formation, Colloque international sur « L'archipel de l'ingénierie de formation, Quelles transformations depuis 20 ans, quelles réalités professionnelles, pour quelles perspectives de formation?», Université de Rennes2 Campus Villejean les 22et 23 Janvier 2009.

46 G. LE BOTERF (1999): Les défis poses l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte? Quelles conséquences pratiques?, Journées d'étude «ingénierie des dispositifs de formation à l'international» Montpellier.

47 Gilbert PAQUETTE (2002): «L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE» Pour construire l'apprentissage en réseau, Presse de l'Université du Québec.

48 Gilbert PAQUETTE (2002): «L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE, Pour construire l'apprentissage en réseau», Presse de l'Université du Québec.

49 Hervé Breton(2009): L'impact de la globalisation sur les pratiques d'ingénierie et de stratégie de formation, Colloque international sur « L'archipel de l'ingénierie de formation, Quelles transformations depuis 20 ans, quelles réalités professionnelles, pour quelles perspectives de formation?», Université de Rennes2 Campus Villejean les 22et 23 Janvier 2009.

50 John Holford (1999) POLITIQUE DE L.APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE, LIFELONG LEARNING POLICY, GLOSSAIRE DE L.ÉDUCATION DES ADULTES, Association Européenne pour l'éducation des Adultes (AEEA), et Institut de



l'Unesco pour l'éducation (IUE) avec le soutien de la Commission européenne, programme Socrate, formation et éducation des adultes.

51 Meher MRAYEH (2010): De l'ingénierie de la formation universitaire à l'appropriation des compétences professionnelles en matière d'enseignement de l'EPS, THESE DE DOCTORAT EN DIDACTIQUE DES DISCIPLINES, Option: Activités Physiques et Sportives, Université de Tunis, Institut Supérieur de l'éducation et de la Formation Continue.

52 Pierre Freynet (1999) INGÉNIERIE DE FORMATION (OU INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE), GLOSSAIRE DE L.ÉDUCATION DES ADULTES, Association Européenne pour l'éducation des Adultes (AEEA), et Institut de l'Unesco pour l'éducation (IUE) avec le soutien de la Commission européenne, programme Socrate, formation et éducation des adultes.

53 R. Wittorski (2007): De la fabrication des compétences, N/P publications, Frrance.

54 Richard Hotte, Josianne Basque, Violaine Page-Lamarche et Diane Ruelland (2007): Ingénierie des compétences et scénarisation pédagogique, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 4(2)

55 ROBERT Grégory (2012):L'ingénierie de la formation au service du FLE : évaluation diagnostique du dispositif de formation en FLE de l'Alliance française de Chengdu, mémoire de master 2ème année professionnelle, Département des Sciences du Langage et du Français Langue Étrangère, université Stendhal, France.

56 Sami HACHICHA (2006): «ANDRAGOGIE», L'institut Supérieur de l'Education et de la Formation Continue, Tunisie.

57 Schultz Theodore (2002): Education investments and returns, In: Hollis Chenery



(ed.), Hand book of development economics, Elsevier, Netherlands.

58 Serge Côté (2009): Conception et réalisation d'un référentiel de formation, LES GUIDES MÉTHODOLOGIQUES D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES EN FORMATION PROFESSIONNELLE, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.

59 Serge Côté, Denis Laroche, André Blanchet, Manon Paquette, Berthe Bernatchez, Guy Pelletier et Claudie Solar (2004): L'ingénierie de la formation professionnelle et technique, Bibliothèque nationale du Québec.

60 Thierry ARDOUIN (2013): Ingénierie de formation; Analyser, Concevoir, Réaliser et Évaluer, 4e édition, Dunod, Paris.

61 Xavier ROEGIERS, Pascale WOUTERS et François-Marie GERARD (1992): Du concept d'analyse des besoins en formation à sa mise en œuvre, Formation et Technologies – Revue, européenne des professionnels de la formation, 1992, Vol. I, n° 2-3, 32-42.

62 Genevieve Lacono (2004): Gestion des ressources humaines, Casbah edition, Alger.

